

17/06/2014 - 05:00

## Consolidação de redes regionais demora a apresentar resultados

Por **Adriana Mattos**

Uma década e meia após o início do processo de consolidação do setor varejista, esse mercado não conseguiu criar uma grande rede brasileira, de presença nacional e líder em escala, por meio, primordialmente, de fusões e aquisições. Algumas redes tentaram crescer dessa maneira, comprando o controle de varejistas médias regionais nos últimos anos, mas são integrações que envolvem dificuldades logísticas e culturais, com diferentes modelos de gestão e de sistemas de tecnologia, e que ainda não conseguiram mostrar resultados consistentes, com expansão contínua na rentabilidade.

Esse processo foi identificado pelos especialistas com as varejistas Brasil Pharma, do banco BTG Pactual, Cencosud, Máquina de Vendas e Inbrands, respectivamente em diferentes áreas de atuação - farmácias, supermercados, varejo eletroeletrônico e vestuário. A maioria abriu menos lojas do que comprou (ou fundiu), tem expansão nas vendas, mas com prejuízo anual (Brasil Pharma, Cencosud) ou um primeiro lucro líquido em 2013 (Inbrands), após anos com perdas.

### Ritmo menor

Número de fusões e aquisições realizadas no varejo



"O varejo regional é cheio de complexidades e particularidades locais que exigem mais do que dinheiro e um bom projeto", disse Alberto Serrentino, da Varese Consultoria. "Quem compra leva operações com sistemas de tecnologia diferentes e formatos logísticos que não se combinam", disse.

"Se há a aquisição do controle, alguém manda na empresa, mas você perde o dono do negócio, que entendia da operação. Se é uma fusão com a permanência dos sócios, então o problema é que

o processo decisório muitas vezes fica dividido e confuso", afirmou Serrentino.

Tanto a ideia de comprar e retirar do controle e da gestão os antigos donos, quanto o plano de fundir operações e manter os sócios, deu (ou tem dado) mais trabalho do que algumas empresas imaginavam, segundo fontes próximas à BR Pharma e Cencosud.

A rede chilena Cencosud, por exemplo, comprou cinco varejistas locais no país desde 2007. Criou em apenas seis anos um negócio de R\$ 9 bilhões em vendas - o Walmart levou 10 anos para alcançar vendas de R\$ 11 bilhões no Brasil. Em 2013, terminou a união de sistemas e dos centros de distribuição, apurou o **Valor**, e descentralizou a tomada de decisão para diretorias regionais. Mas a operação da rede (dona das bandeiras Prezunic, G.Barbosa, Bretas, Mercantil Rodrigues e Perini) dá prejuízo no país e as vendas crescem bem menos que as de rivais como Grupo Pão de Açúcar e Carrefour.

"O grupo Cencosud comprou ativos olhando no longo prazo, uma estratégia correta. Mas ainda não é uma empresa nacional e para ser realmente relevante no Brasil vai ser difícil. Os ativos bons em supermercados são caros e não estão à venda", diz Serrentino.

A questão central, na avaliação de especialistas, é que grupos com proposta de serem consolidadores não se provaram ainda como negócios com resultados consistentes, diz Eduardo Terra, presidente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC).

"Na Máquina de Vendas, por exemplo, o plano sempre foi manter a independência das operações regionais, mas se você precisa começar a integrar, a independência dos negócios fica em xeque. Então, ou você avança e resolve os atritos ou você para. Mas aí pode não criar uma empresa única e integrada, em termos de escala, sistemas e logística", diz Terra. "Tensões societárias e de governança são inevitáveis nessas consolidações e é claro hoje que isso pressionou a concepção de alguns negócios", afirma Reynaldo Saad, sócio-líder da área de varejo da Deloitte.

Segundo Pedro Magalhães, presidente da Máquina de Vendas, a companhia manteve a autonomia das redes regionais adquiridas, com definições em contrato e no modelo de governança sobre atuação dos sócios, para evitar ruídos. "Não há problemas entre os acionistas". Sobre a operação logística, o grupo entendeu que não valia a pena integrar totalmente centros de armazenagem e lojas (leia abaixo). "Os centros atendem localmente e continuam operando assim. Não há sentido torná-los nacionais porque cada Estado já tem um centro mais próximo".

A piora no ambiente de negócios no país nos dois últimos anos é fator extra de estresse nesse cenário de formação de empresas consolidadoras, diz Jacques Gelman, coordenador do Centro de Estudos em Varejo (CEV) da FGV-EAESP. "Ninguém consegue montar uma nova empresa adquirindo tantas outras em um ano e meio, dois anos. Leva o dobro. E em períodos de economia cambaleante, o desempenho pesa nas projeções", afirma Gelman.

Na avaliação do presidente da Inbrands, Michel Sarkis, a formação da empresa como uma consolidadora no mercado de moda premium, é recente, e processos de ajustes para que se ganhe musculatura nacional ainda estão no período esperado para que aconteçam. "Já integramos 27 CNPJs das empresas que vieram para nossa base. Estamos atingindo há alguns trimestres melhores resultados. Quando a 'água descer' veremos que ficamos mais eficientes", disse.

O lucro líquido da empresa em 2013 foi de R\$ 36,4 milhões, recuperando prejuízo líquido de R\$ 13,6 milhões registrado em 2012. Desde 2011, a empresa adquiriu controle de marcas como Richards, Mandi, VR e VR Kids.

Questionado sobre se a empresa adquiriu ativos com diferenças culturais e de gestão consideráveis, Sarkis disse que "negócios foram comprados para que na plataforma da Inbrands, possam render mais". "Nossa meta era comprar marcas de desejo de consumo".